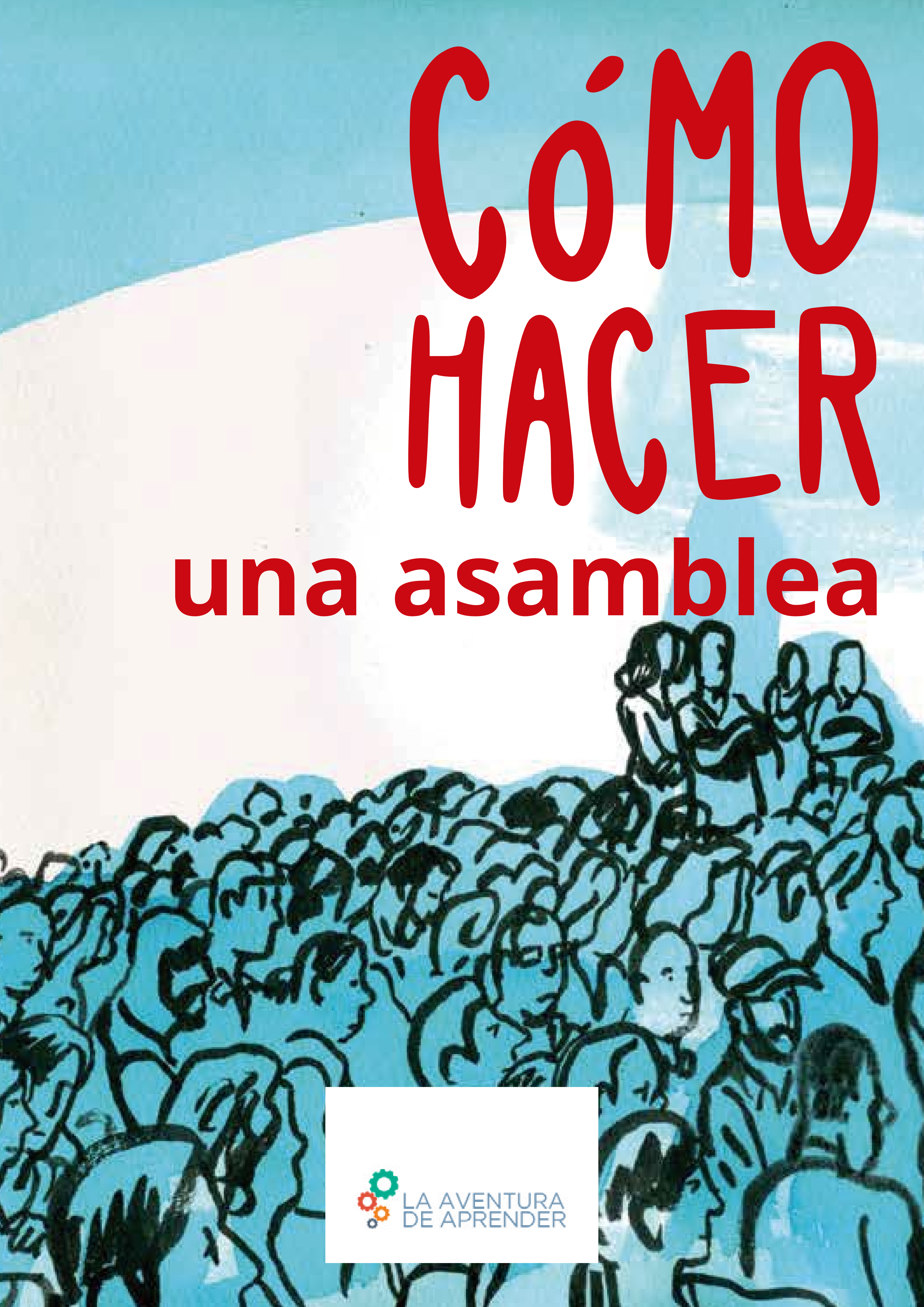

CÓMO
HACER
una asamblea
LA AVENTURA
DE APRENDER



La **Aventura de Aprender** es un espacio de encuentro e intercambio en torno a los aprendizajes para descubrir **qué prácticas, atmósferas, espacios y agentes hacen funcionar las comunidades**; sus porqués y sus cómos o en otras palabras, sus anhelos y protocolos.

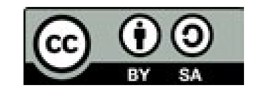
Este proyecto parte de unos presupuestos mínimos y fáciles de formular. El primero tiene que ver con la convicción de que **el conocimiento es una empresa colaborativa, colectiva, social y abierta**. El segundo abraza la idea de que **hay mucho conocimiento que no surge intramuros de la academia** o de cualquiera de las instituciones canónicas especializadas en su producción y difusión. Y por último, el tercero milita a favor de que **el conocimiento es una actividad más de hacer que de pensar** y menos argumentativa que experimental.

Estas **guías didácticas** tienen por objetivo **favorecer la puesta en marcha de proyectos colaborativos que conecten la actividad de las aulas con lo que ocurre fuera del recinto escolar**.

Sin aprendizaje no hay aventura, ya que las tareas de aprender y producir son cada vez más inseparables de las prácticas asociadas al compartir, colaborar y cooperar.







Proyecto concebido y coordinado por
Antonio Lafuente y Patricia Horrillo

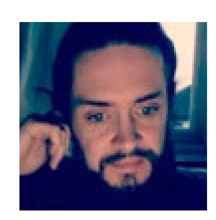
ÍNDICE

Quién hace esta guía

Adolfo Estalella es antropólogo y trabaja como investigador.

Sus áreas de interés son las culturas digitales y la ciudad, dos dominios en los que su trabajo explora la emergencia de nuevas formas de experticia: iniciativas ciudadanas y colectivos de arquitectura que reformulan en sus intervenciones urbanas las convenciones del urbanismo.

Es doctor por la **Universitat Oberta de Catalunya** y ha trabajado en el **Consejo Superior de Investigaciones Científicas** (CSIC), la **Universidad de Manchester** y el **Internet Interdisciplinary Institute** de la UOC.



Twitter: @adolfoestalella
http://www.prototyping.es

Créditos de las imágenes
Ilustraciones: Enrique Flores | Fotografías: Julio Albarrán

INTRODUCCIÓN

Hay asambleas en todas partes, **allá donde miremos podemos encontrar un encuentro asambleario**. Un partido de fútbol es una singular asamblea que dirime a base de puntapiés un sencillo asunto: cuál de entre los dos equipos es más diestro. Podríamos argumentar que cada vez que asistimos al teatro nos reunimos en una asamblea, ciertamente una de tipo pasivo donde poco aportamos. Y después están las asambleas formales rodeadas de suntuosidad y boato: aquellas que ocurren en los parlamentos (así nos lo recuerda vivamente Francia, donde su cámara de representantes recibe el nombre de Asamblea Nacional Francesa).

Quizás esto sea llevar al extremo el significado de la asamblea, pero el ejercicio ayuda a identificar un asunto compartido por todas esas situaciones que reúnen a propios y extraños: **dirimir públicamente algún asunto común**. En un caso se trata de determinar cuál es el mejor equipo, en el otro descubrir el desenlace de la trama o es el resultado de la votación de turno.



Ilustración: **Enrique Flores**

El punto de partida de esta guía es sencillo: **la asamblea es una forma de dirimir asuntos compartidos**. O también una manera de hacer que determinados asuntos sean públicos de tal forma que otros y otras se sientas concernidos por problemáticas ignoradas o marginadas:

- alumnos y alumnas que se agrupan en clase para reclamar mejoras en su colegio;
- personas desahuciadas que logran hacer visible la injusticia de las leyes hipotecarias;
- o minorías desfavorecidas que reclaman un cambio en sus condiciones de vida.

Ahí reside el gran logro y potencia de las asambleas, no sólo decidir sobre asuntos que nos preocupan sino lograr que nos comiencen a preocupar cuestiones que ignoramos. Dicho de otra manera, **el logro mayor de una asamblea es construir asuntos públicos**.

Entre tantas asambleas podemos encontrar tipos muy diversos de encuentros. Cada momento histórico tiene sus **formas específicas de asamblearse**:

- en mitad de un ágora griega poblada solo por hombres patricios (solo hombres);
- junto a un árbol centenario en la forma de concejo;
- o en encuentros de vecinos asociados y preocupados por su barrio.

Y dentro de cada momento histórico hay siempre **múltiples modalidades de asambleas**. Nada tiene que ver la reunión parlamentaria de unos diputados con una asamblea en la calle, ni la asamblea general de los accionistas de una compañía con la reunión de alumnas en un colegio. Cada una de esas asambleas es **diferente por el lugar donde se realiza, la composición de sus participantes o los asuntos que dirimen en ellas**. Y esto se evidencia en los procedimientos, espacios e infraestructuras a través de las cuales se desarrollan.

Este manual pretende **aportar algunos recursos que ayudan a reunirnos, debatir, dialogar, enfrentarnos (dialécticamente), discrepar (pero no gritar)...** Recursos para asamblearse, para organizar encuentros asamblearios, que no sólo nos permiten discutir cosas en común sino construir asuntos comunes. La asamblea que describiré es una que no solo se hace cargo de asuntos públicos que nos conciernen, sino que los fabrica y los airea, los vocea y hace públicos. Una asamblea que no produce únicamente consensos o proporciona soluciones, sino que revela disensos productivos y construye problemas compartidos.



Foto: **Julio Albarrán**

El fin de la asamblea: hacer los asuntos públicos

La asamblea llegó a su fin tras más de tres horas de duración. Había sido un encuentro largo en el que tuvimos una discusión intensa, a pesar de lo cual todo el mundo se marchaba satisfecho. Nos habíamos extendido hasta las 14:30, media hora más del tiempo fijado, así que algunas personas habían comenzado a abandonar la reunión antes de su finalización, porque apretaba el apetito y los compromisos para el almuerzo. Ocurría normalmente, y por ello los moderadores solían apresurar el cierre cuando se acercaba la hora pactada para el final. Si surgían temas que suscitaban debates acalorados, sugerían diferirlos para otra sesión y, si los debates abiertos se alargaban, trataban de sintetizarlos para cerrarlos en tiempo. Habíamos aprendido que un elemento central para que la asamblea cumpliera con sus fines era finalizarla en el tiempo pactado a su inicio. Si no lo hacíamos así, los debates finales se desarrollaban únicamente con quienes tuvieran más resistencia. Y, los que se iban sin el cierre, se marchaban sin el buen sabor de boca que éste solía dejar.

Nos habíamos reunido aquella mañana en el parque habitual donde celebrábamos nuestras asambleas, en una zona con amplias gradas de hormigón situadas bajo una gran sombra arbolada. Sólo allí resultaba llevadero el calor estival y, pese a que preferíamos ese espacio, lo alternábamos con asambleas vespertinas en una plaza cercana. El cambio tenía su lógica: un sábado la asamblea se celebraba por la mañana y el siguiente por la tarde, de manera que las personas con compromisos en alguna de esas franjas (trabajo, familia, etc.) pudieran asistir. El cambio de espacio tenían también su razón de ser: aunque el parque era un espacio especialmente cómodo y agradable, estaba en un lugar poco visible. Por ello habíamos decidido celebrar asambleas en la plaza para dar publicidad y hacer accesible las reuniones. Ese asunto, el lugar de reunión, suscitaba siempre intensas discusiones y era uno de los temas a los que prestábamos gran atención.

Al comienzo de la asamblea, la moderadora había seguido la liturgia habitual. Dio una bienvenida calurosa, expuso el orden del día y preguntó si había temas que añadir. Se arrancó a comenzar pero alguien le recordó que debía repasar el lenguaje de signos que solíamos utilizar para comunicarnos en la asamblea (muñecas cruzadas para bloquear consensos, manos en forma de T para hacer una aclaración, etc.). Los temas preparados para la asamblea en una reunión previa eran pocos y sencillos, así que pensamos que la reunión sería breve, pero algunas personas plantearon varios asuntos que después desencadenaron intensos debates. Como ocurría habitualmente, la asamblea era siempre una sorpresa y, al final, nunca sabías qué asuntos serían controvertidos y requerirían tiempo para el debate. Las dos moderadoras que se alternaron se esforzaron por ordenar los debates, evitar los ataques personales y sintetizar las discusiones destinadas a tomar consensos. En varias ocasiones se estancaron los debates, parecían no avanzar así que el grupo de facilitación intervino. Se apartaron del círculo principal con las personas involucradas en la discusión y trataron de pergeñar con premura un consenso con ellas que después trajeron de nuevo a la asamblea y fue ratificado en un caso y rechazado y diferido para la siguiente asamblea en otro.

Para muchos asistentes, el fin de la asamblea no era necesariamente la producción de consensos, sino la discusión sobre asuntos importantes. Más aún, la identificación de asuntos públicos, temas que pensábamos en privado y creíamos que sólo nos concernían a nosotros, se convertían en asuntos públicos al airearlos en la asamblea. Lo que parecían asuntos privados se tornaban a su paso por la asamblea en problemas compartidos. La asamblea convertida en una máquina para producir problemas públicos. Al final de la asamblea, la moderadora cerró con un repaso a los consensos que se habían alcanzado y abrió un breve turno para consensuar la reunión de la próxima semana. Dio las gracias a todas y nos marchamos contentos con el fin de la asamblea.

MATERIALES

Caos, conflicto abierto y disputa cruenta. Una reunión abierta para discutir asuntos públicos siempre está expuesta al conflicto y el desorden. Sólo una metodología que sale al paso convierte el espacio del fracaso colectivo en un lugar de creatividad; esa es la función y objetivo de la metodológica asamblearia: **generar un espacio donde es posible airear las discrepancias y mostrar los disensos dentro de un espacio controlado**. La metodología distingue una serie de roles dentro de la asamblea, herramientas para asamblear y partes diferenciadas del encuentro asambleario.

Infraestructura humana

Con roles diferenciados, por los que se asumen determinadas tareas y que disponen de ciertas atribuciones y responsabilidades:

✓ Moderación.
✓ Turno de palabra.
✓ Facilitación.
✓ Tomas de actas.
✓ Comunicación.
✓ Infraestructuras.

Herramientas

Contribuyen a poner orden, acondicionar el espacio y ofrecer recursos para el aprendizaje:

✓ Orden del día.
✓ Turno de palabra.
✓ Actas.
✓ Archivos.
✓ Espacio.

Partes de la Asamblea

Que requieren distintos cuidados e implican necesidades variadas:

✓ Recepción y bienvenida.
✓ Exposición del orden del día.
✓ Cuerpo principal del encuentro.
✓ Sección final: otros temas.
✓ Cierre de la asamblea y despedida.

Tipología

Con cuatro modalidades asamblearias en una primera aproximación:

✓ Informativa.
✓ Organizativa.
✓ Deliberativa.
✓ Problematizadora.

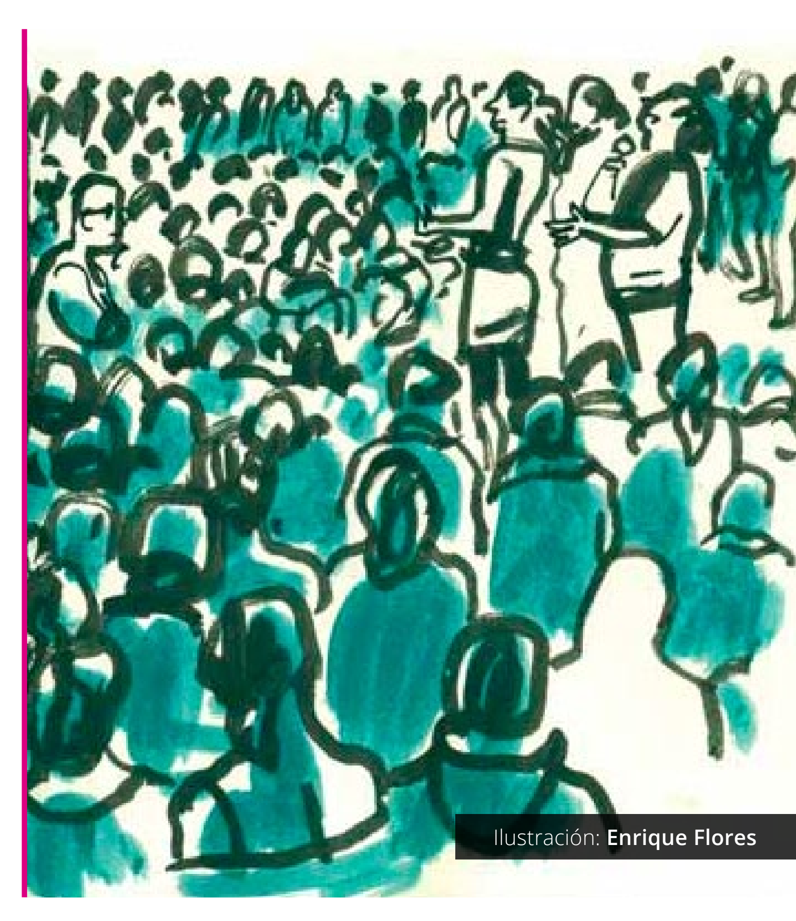
PASOS

Personas reunidas en círculo o formando una elipse, siguiendo una figura regular o en disposición informe. **Tan distinta como la forma de la asamblea puede ser su función**, tan diversa como su organización espacial serán las atmósferas políticas que produzcan. La reunión puede tener en ocasiones la sencilla pretensión de transmitir información, en otras la intención de deliberar sobre asuntos importantes, seguir con la gestión rutinaria de asuntos o construir problemas conjuntos.

1. Qué tipo de asamblea queremos

Cada tipo de encuentro asambleario requiere herramientas específicas y necesita que éstas sean aplicadas con una rigurosidad diferentes. **Hay veces que la moderación debe ser muy estricta y otras ocasiones en que puede ser muy suave**, es conveniente por ello que los roles y las herramientas se adapten al tipo de la asamblea o al momento de esta.

Imaginemos, por ejemplo, una asamblea de carácter informativo. Varias personas tienen que dar cuenta de algún asunto. Un caso como ese no requerirá de una moderación intensa. Si la asamblea requiere, por el contrario, de la deliberación de temas relevantes y conflictivos entonces la tarea de moderación será muy importante porque habrá seguro divergencias de opiniones y multitud de matices. Si además es necesario tomar decisiones sobre esos asuntos, no solo la moderación sino que la facilitación serán también muy importante.


Ilustración: **Enrique Flores**

> Asambleas informativas

Un pedazo de información que se ofrece en un círculo formado por personas. Una asamblea informativa es siempre un espacio donde comunicar lo que se sabe a un grupo de personas. Pudiera parecer una reunión informativa pero una asamblea es siempre un espacio donde lo sencillo se puede tornar problemático y la sencilla tarea de comunicar se puede tornar de manera inesperada de una intensa

controversia. Eso distingue una reunión informativa de una asamblea informativa. La segunda puede siempre adoptar una nueva modalidad y generar una atmósfera deliberativa.

> Asambleas organizativas

Las asambleas forman parte en algunas ocasiones de la maquinaria organizacional de ciertos colectivos. Las asambleas son el lugar donde se ofrecen informaciones, se toman decisiones y se comparte tiempo en común.

En los casos en los que las asambleas forman parte de la cotidianidad organizacional de un colectivo puede ocurrir que los participantes se produzcan facciones reconocidas y delimitadas. En esa situación puede que el desarrollo de la asamblea sea especialmente complicado.

> Asambleas Deliberativas

Estas asambleas proponen asuntos para la discusión y la producción de decisiones sobre ellos. Son el tipo de asamblea, o la modalidad asamblearia, más compleja. Exigen reunir las opiniones y pareceres diversos de los participantes con la intención de producir consensos, la moderación y la facilitación ha de ser especialmente afinada en esta modalidad asamblearia.

> Asambleas creativas y problematizadoras

Personas diversas, con distinta formación y capacidades, orígenes y edades, las asambleas son contextos diversos donde cualquier cosa puede ocurrir o donde no ocurre nada. En cualquier caso, las asambleas son espacios colectivos abiertos a la creatividad y el disenso, la disputa y la controversia, el debate y el consenso.

Algunas asambleas son lugares donde los asuntos personales se tornan en problemas colectivos, espacios para la creatividad política que problematizan las normas establecidas y el orden tradicional. Asambleas que construyen de manera creativa problemáticas que conciernen a unos y otras, presentes y ausentes también.


Foto: **Julio Albarrán**

2. Anticipación de la asamblea

Antes de que la gente se reúna, la asamblea ya ha echado a andar. Después de que el círculo se descomponga, la asamblea se proyecta de alguna manera en el tiempo. La asamblea comienza en su momento de preparación, cuando se pergeñan los temas, se deciden los espacios, se establecen los tiempos (fecha, horario, duración) y se constituye el equipo que será responsable de su desarrollo. Y, si la asamblea comienza antes del encuentro, continúa también después de él, cuando se publican sus actas, se divulgan sus decisiones y airean sus debates. La idea es **pensar en la asamblea como algo que ocurre más allá del encuentro asambleario**, el momento y lugar en que nos reunimos y debatimos.

Anticipar sus debates, salir al paso de los conflictos, acomodar la posibilidad de controversias y prever espacios para la discusión creativa. **La preparación de una asamblea es todo un trabajo de anticipación**, un ejercicio que requiere prever el clima político que se puede desencadenar en el encuentro asambleario.

La preparación de la asamblea requiere ocuparse al menos de **tres asuntos centrales**:

- decidir la fecha, el lugar y la hora de celebración,
- distribuir los roles por anticipado,
- y fijar el orden del día.

En ocasiones esos asuntos han sido decididos por anticipado, por ejemplo la fecha, hora y el lugar; si no es así es necesario hacerlo en la preparación.

La preparación se ocupa además de **distribuir los roles que el grupo de dinamización ocupará** durante la asamblea:

- la moderadora o moderadores,
- el grupo de facilitación de consensos,
- los responsables de las actas...

Y una vez que la infraestructura humana ha sido decidida, llega el turno del **orden del día**:

- reunir los asuntos que resulta necesario tratar,
- ordenarlos,
- y asignar el tiempo correspondiente para cada uno.

Elaborar un buen orden del día implica **asignar tiempos para cada asunto**, de forma que pueda estimarse si se pueden tratar todos o cuánto tiempo dispondrá cada uno. Aunque esto último resulta especialmente difícil, **conviene tener una planilla que proporcione una orientación del tiempo** que tendrá cada franja de la asamblea.

La preparación de la asamblea es una parte muy relevante de la misma. **Los criterios de quién puede participar en la preparación dicen mucho del tipo de asamblea que después se celebre**. Hay colectivos permeables que permiten que cualquiera tome parte en los grupos de preparación, mientras otros mantienen el control de esos espacios. El criterio aplicado nos habla sobre la apertura de la asamblea.

Además de eso, **los espacios de preparación son importantes como lugar de aprendizaje**, para incorporar a personas que en el futuro pueden asumir tareas de moderación, comunicación, etc.

> Orden del día

Asamblearse es como bailar. Bailar con diez, veinte o cien personas al mismo tiempo. No hay baile sin ritmo ni danza sin son, y lo uno y otro lo marcan en una asamblea el orden del día, **un instrumento fundamental del encuentro asambleario**. Consiste en una **lista ordenada de los temas** que la asamblea pretende abordar y **suele prepararse con anticipación**, bien en una reunión previa o justo antes de la asamblea.

Al comienzo del encuentro debe explicitarse y es un buen gesto ofrecer la posibilidad de incorporar nuevos temas y decidir el momento de la asamblea en el que se abordan. Una vez explicitada y cerrada la lista de los asuntos a tratar, **debe someterse a consenso**. De manera simplificada, podemos distinguir entre **tres tipos de temas**:

- **Informativos:** requieren generalmente un tiempo limitado para comunicar los asuntos pertinentes.

- **Deliberativos:** suelen requerir más espacio y puede decirse que son la sustancia fundamental de las asambleas. Los debates se organizan en torno a ellos y, en general, resulta difícil estimar la duración que pueden requerir. Es importante distinguir dentro de los temas deliberativos entre:
    - » **decisorios:** sobre los cuales la asamblea debe pronunciarse ineludiblemente;
    - » **abiertos:** permiten que si el debate no se cierra con una decisión o consenso pueda ser continuado en el siguiente encuentro.

- **Abiertos:** son aquellos que tratan asuntos que no son puramente informativos ni requieren la deliberación sino que provocan un debate abierto.

Una estrategia para la elaboración del orden del día cuando las asambleas son periódicas es organizar una estructura básica. Por ejemplo: comenzar explicitando el orden del día, seguir por los asuntos principales, continuar con los asuntos informativos y cerrar con otros asuntos añadidos.



Ilustración: **Enrique Flores**



Foto: **Julio Albarrán**

3. Preparación del espacio

Asambleas de tipos diversos ocurren en lugares muy diferentes. Muy habitualmente **las asambleas están asociadas con los espacios propios de los colectivos que la celebran**. Imaginemos un grupo de médicos y doctoras que se reúnen en el salón de actos del hospital en el que trabajan para organizar una huelga, estudiantes que organizan las asambleas destinadas a preparar la fiesta anual de su instituto en un aula, okupas que realizan las asambleas de su centro auto-gestionado en el edificio okupado o jóvenes que se reúnen en una sala de la iglesia para coordinar las tareas de su coro.

> El lugar y espacio asambleario

El lugar de la asamblea se refiere a la localización (hospital, instituto, edificio okupado, iglesia). Mientras que **el espacio hace referencia a la disposición material y composición en la que se desarrolla la asamblea**: en un salón de actos solemos encontrarnos con un estrado y filas de asientos inamovibles alineadas, en un aula suele haber mesas y sillas que pueden moverse y permiten diseñar el espacio a gusto. **Tan importante es el lugar como el espacio**.

Habrá personas que si se celebra una asamblea en un espacio okupado, por ejemplo, no acudan (imaginemos una asamblea para las fiestas alternativas del barrio), en otras ocasiones habría personas que decidirían no acudir a asambleas celebradas en iglesias. El lugar es muy relevante y por ello necesitamos hacer una cuidadosa elección. Y, tan importante como el lugar, es la disposición espacial pues tendrá una notable influencia en el desarrollo de la dinámica asamblearia.

> Infraestructuras

Toda asamblea requiere de una infraestructura mínima, por modesta que sea. Un lugar, sillas, mesas, algunas veces se necesitarán altavoces para asambleas de grandes dimensiones, materiales en ocasiones adicionales como una pizarra, papel...

Si se celebran en verano y en la calle, el agua es necesaria. Conviene que algunas personas se ocupen de estas tareas, **una comisión de infraestructuras que debe cuidar por reunir en cada encuentro los recursos necesarios para su desarrollo**.

4. La recepción y los cuidados

El desarrollo de un encuentro asamblea pasa por diferentes estados. Cada uno de ellos requiere distintos cuidados e implica necesidades variadas. **Reconocer las partes diferenciadas de la asamblea permite adelantarse a los requerimientos de cada una de ellas**, de manera sintética es posible distinguir las siguientes partes temporales: recepción y bienvenida, exposición del orden del día, cuerpo principal del encuentro, sección final: otros temas, cierre de la asamblea y despedida.

> Recepción y bienvenida

El espacio asambleario es siempre un espacio duro por extraño. Por mucha intimidad que exista entre sus participantes, **hablar en público es siempre un ejercicio de exposición que torna a las personas vulnerables**, por ello es conveniente generar un espacio hospitalario al principio de la asamblea dando la bienvenida de forma explícita a los participantes. En ocasiones es habitual que en una asamblea participen personas nuevas, extrañas al contexto… Conviene por ello contextualizar el encuentro y el colectivo de reunidos (si son un grupo de vecinos y vecinas, un conjunto de empleados y empleadas de una fábrica, un colectivo de activistas, etc.).

Conviene indicar si ha habido reuniones anteriores, si se van a repetir temas tratados, cuáles son los motivos de la reunión, etc. (si es un encuentro regular que se celebra periódicamente, una sesión excepcional para decidir alguna cuestión urgente, una reunión puntual…). Conviene ser **conciso pero claro en la contextualización del encuentro y la composición de sus participantes**, eso ayudará a las personas a situare en el espacio asambleario.

> Exposición del orden del día

El orden del día marca terreno de juego de la asamblea: **señala la aspiración de los temas a tratar, fija las prioridades y establece el ritmo según el orden**. Si no se tiene orden del día preparado con antelación conviene elaborarlo de la forma más abierta posible (salvo que la reunión sea especialmente masiva y no sea posible). Enunciar el orden al principio sitúa a los participantes y ayuda posteriormente a la moderación, pues es posible remitirse al orden cuando las conversaciones se encallan, se alargan más de lo previsto y resulta necesario pasar por cuestiones de tiempo a otros temas. Los organizadores del encuentro nunca son infalibles, por ello conviene solicitar y abrir la posibilidad para incluir temas que no estaban considerados inicialmente. Además de enunciar el orden del día, **es importante fijar la hora de finalización** para la asamblea, así todo el mundo sabe a qué atenerse.

5. El ritmo de la asamblea: moderación

Las asambleas son, en general, como una montaña rusa que atraviesan momentos de intensidad y etapas de tranquilidad. El cuerpo principal de las asambleas suele atravesar momentos de tipo muy diferente (como se indica en la sección tipología asamblearia).

Lo importante es que el equipo de dinamización de la asamblea sea capaz de mantener el ritmo y la atmósfera necesaria en cada uno de esos momentos. **No hay que evitar las controversias ni obviar los conflictos, pero estos han de mantenerse dentro de los límites que la asamblea considere adecuados**. Es ineludible evitar la falta de educación, pero también es necesario que los debates se centren en las ideas, por ejemplo, y evita los ataques personales.

Las asambleas establecen roles diferenciados, personas que asumen determinadas tareas y que disponen de ciertas atribuciones y responsabilidades. Son la infraestructura humana fundamental que sostiene el encuentro asambleario y lo hace posible. Entre las **tareas fundamentales** se encuentran las siguientes: **moderación, turno de palabra, facilitación, mediación, toma de actas, comunicación e infraestructuras**.

> Moderación

Una de las tareas principales de cualquier asamblea aunque, singularmente, en ocasiones puede ocurrir que no sea necesaria. **El moderador o moderadora se encarga de cuidar de la dinámica de la asamblea**. Entre sus responsabilidades está la de abrir y cerrar el encuentro y, sobre todo, cuidar del transcurso de los debates y discusiones. Es una tarea compleja que requiere **delicadeza para no imponerse en exceso** así como **asertividad para intervenir cuando las discusiones sobrepasan ciertos límites o se estancan** sin salida. Moderar requiere cierto aprendizaje, no todas las personas pueden hacerlo de primeras, aunque todas pueden aprenderlo si se proporcionan las condiciones para ello.

El moderador o moderadora debe mantener una posición neutral, esto significa que **no debería opinar en las discusiones aunque sean asuntos que le conciernen**. Si uno está interesado en participar en determinadas discusiones lo mejor es no asumir el rol de moderador. Si surge un tema sobre el cual quiere intervenir, puede solicitar a otra persona que asuma el rol. La principal función de la moderación es generar una atmósfera abierta, que permita la participación de los asistentes al encuentro. Es especialmente importante que sea capaz de llevar el ritmo de la asamblea. Debe aligerar el ritmo cuando algunos debates se estacan y dar margen a otros cuando así lo requieren. Identificar qué corresponde en cada ocasión es un asunto difícil, que requiere un juicio individual pero que obliga también a consultarlo con el resto de la asamblea: *"nos hemos estancado, el debate no avanza, creo que deberíamos seguir adelante y fijar una fecha para continuar con esta discusión"*. Una fórmula así puede afrontar esas situaciones.

La moderación requiere un papel de interpretación que está expuesto a errores y malentendidos, por ello debe ser explícito en sus decisiones para que éstas puedan ser respondidas por los participantes en el encuentro, reconocer si quizás alguna de sus decisiones debe ser rectificada, y mantenerse firme en ocasiones donde considere que eso es lo más adecuado para la asamblea. En estas últimas situaciones, debe de hacerlo apoyándose en decisiones previas o en indicios (por ejemplo, personas que no hablan públicamente pero que quizás puedan estar de acuerdo).

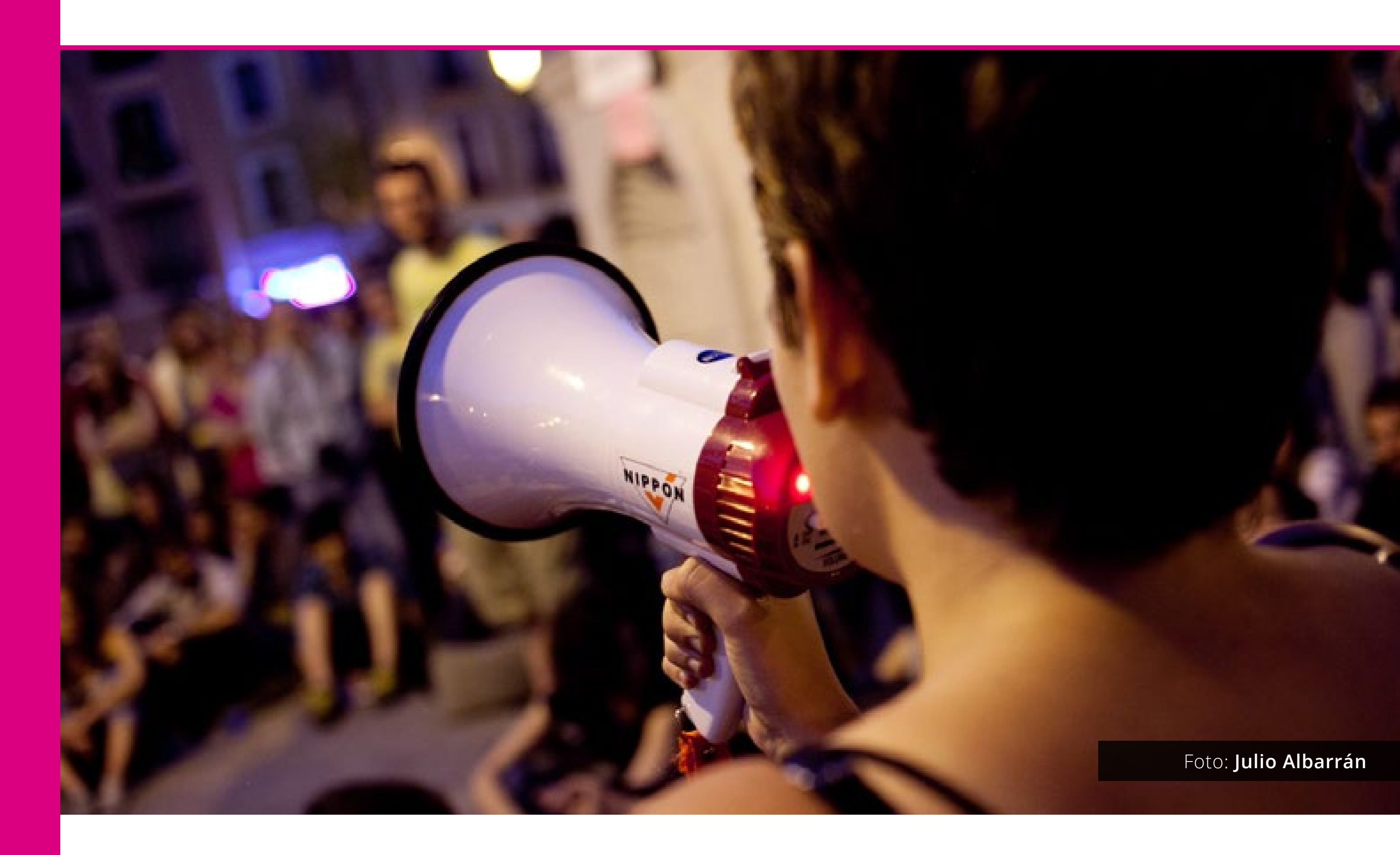


Foto: **Julio Albarrán**

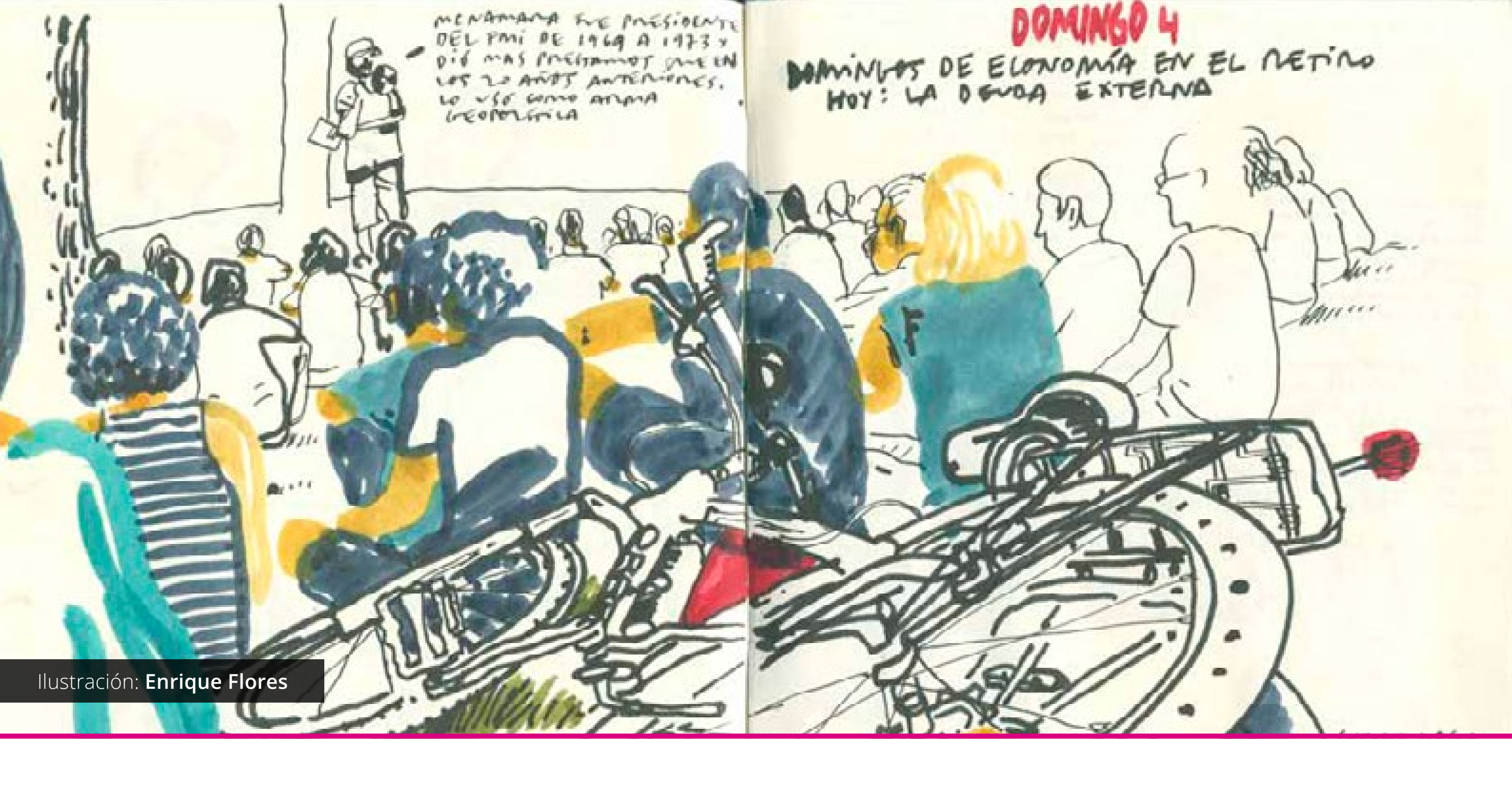


Ilustración: **Enrique Flores**

6. Gestión del conflicto y disenso

Raros son los momentos de una asamblea en los que nadie quiere aportar su opinión o discutir un tema. Mucha gente quiere hablar a menudo, por ello es necesario establecer un orden para las intervenciones y gestionar el conflicto cuando se produce.

> Turno de palabra

Una persona se hace responsable de tomar los turnos. Normalmente, **quienes desean intervenir levantan la mano** o hacen un gesto y la persona responsable del turno de palabra los incluye en la lista. En ocasiones, esta función es realizada por el moderador si la asamblea es de dimensiones reducidas (menos de 15 personas), pero cuando las dimensiones son mayores o cuando el debate es muy agitado conviene que la moderación y el turno de palabra sean funciones realizadas por dos personas diferentes.

> Facilitación

Alcanzar consensos colectivos es siempre complejo, no importa si se trata de la aprobación de una ley en el parlamento, la discusión sobre una derrama en una comunidad de vecinos o el debate sobre el rediseño de un campo de juego escolar. **Los consensos requieren maña, tiempo y sutilidad**. En ocasiones es muy difícil alcanzar consensos en la asamblea, especialmente si hay muchas voces discrepantes, si las diferencias son muy grandes, si existen malentendidos en el lenguaje, falta de información o escasez de tiempo. Por esta razón, algunas asambleas disponen de **un grupo de facilitación que tiene la responsabilidad de contribuir a la producción de consensos**. Podríamos decir que el grupo de facilitación sirve de apoyo a la moderación y la amplía generando espacios de debate adyacentes a la asamblea.

Cuando determinados temas son especialmente controvertidos, el grupo de facilitación interviene con aquellas personas interesadas para tratar de elaborar propuestas encaminadas al consenso. La facilitación opera, por lo tanto, **construyendo un espacio más limitado de participación, más centrado en el tema y con más recursos de tiempo**.

Esos espacios pueden generarse en ocasiones dentro del mismo encuentro asambleario, cuando las personas interesadas se mueven a un aparte para **elaborar sobre la marcha una propuesta de consenso que se trae a la asamblea**, o pueden emplazarse para después de la asamblea, de tal manera que en el siguiente encuentro se traiga la propuesta de consenso.

7. Documentar y relatar el encuentro

Las actas son una herramienta fundamental de las asambleas. En ellas se recoge lo acontecido: las decisiones, los debates, las distintas opiniones y las controversias. Conviene tomar siempre actas, por muy breves que éstas sean. Hay formas muy diferentes de tomar actas, algunas mantienen la literalidad de lo dicho; otras recogen los nombres de las personas y quién ha dicho qué, otras sólo señalan las opiniones sin nombrar a sus autoras; algunas prestan atención a asuntos no discursivos, como por ejemplo las reacciones de las personas o la atmósfera que se respira...

> Actas

Las actas **registran lo acontecido en la asamblea, guardan su memoria y comunican a los ausentes las decisiones tomadas y los debates abiertos**. Hay muchos estilos diferentes de escritura de actas, por ello no hay una única manera ni estilo para ellas, pero podemos señalar que, en general, es conveniente que combinen la síntesis con la precisión, que sean fieles a lo acontecido sin ser innecesariamente prolijas.

Como orientación general, resulta conveniente señalar al principio de las actas las decisiones y consensos a los que se ha llegado. Las actas han de recoger lo relevante, aunque un asunto diferente es **determinar qué es relévate en una asamblea**:

- ¿los consensos alcanzados?,
- ¿los consensos frustrados?,
- ¿nuevos debates que se han planteado?,
- ¿disputas y controversias que se han mantenido?

La respuesta a cada una de esas preguntas depende del colectivo que celebre la asamblea. En este sentido, **es importante no preocuparse por la literalidad** y captar, principalmente, el sentido de las discusiones y decisiones, eso sí, siendo fiel a lo dicho.

> Relatorías

Es importante **saber para quién se escriben las actas**. Si son para quienes han participado, las actas representan una memoria que dota de seguridad a las decisiones, porque es posible saber los consensos que se han alcanzado.

Aunque puede ocurrir que se relate también para terceros, es decir, **para personas que no han participado en la asamblea pero que tienen interés por los asuntos que se discuten en ella**. No tienen interés en los pormenores sino en las grandes cuestiones. En este caso, es posible escribir en lugar de un acta una relatoría, un relato que es fiel a lo acontecido pero que no tiene como función hacer un registro pormenorizado sino global.

Una relatoría concede a su autor/a una mayor libertad creativa en la escritura. Puede ocurrir que el autor/a añada de su propia cosecha contenidos para contextualizar los temas, que expanda las cuestiones más allá de lo que éstas plantearon o que se tome licencias literarias para hacer el texto más atrayente y legible. **Las relatorías son especialmente útiles cuando se escribe para un público que no forma parte del colectivo** pero que tiene interés en éste y en los asuntos que trata.


Foto: **Julio Albarrán**

8. El cierre y la despedida

Agotados, aburridos y hastiados... ese sería el peor escenario para el final de una asamblea. Terminar en el momento adecuado y respetar las previsiones de cierre establecidas debiera ser un imperativo. Por ello hacer un buen cierre y despedida es tan importante en las asambleas como sus comienzos. Si el encuentro asambleario requiere de un trabajo de anticipación, el final de la asamblea requiere también de cierto esfuerzo.

Antes de abandonarla, conviene muy a menudo abrir espacio para temas no previstos, informaciones variadas, noticias... un espacio que deje tiempo para todo aquello que no se ha considerado inicialmente, que no requiere mucho tiempo o que no es de gran relevancia para la asamblea.

El cierre de la asamblea es por ello una herramienta fundamental. Asistir a reuniones es muy habitualmente difícil para algunas personas, puede haber quien realice importantes esfuerzos para estar presente y puede tener compromisos adquiridos tras la hora especificada de cierre, por ello es fundamental que las asambleas se ajusten a los tiempos marcados de inicio y final, de lo contrario pueden generar inseguridad (las personas no saben cuánto durarán las asambleas y eso puede hacer que no regresen a ellas). La hora de cierre de la asamblea es por ello especialmente importante.

9. La memoria del encuentro

Cuando el encuentro termina, la asamblea no finaliza. En realidad, se expande más allá, en el espacio y en el tiempo, gracias a las actas y las relatorías. Es importante **difundir los debates realizados, las discusiones mantenidas y los consensos alcanzados**. Conviene además hacerlo con cierta premura porque, si pasa mucho tiempo, es probable que esos asuntos hayan perdido su relevancia.

> Publicación de actas

Es fundamental también **que las actas se distribuyan inmediatamente después de la reunión**, al día siguiente y no más allá de dos días tras su celebración. Si las asambleas son amplias y largas es conveniente que haya un par de personas o incluso tres dedicadas a tomar las actas. De forma genérica, se puede designar al grupo de personas dedicadas a la moderación, el turno de palabra, la facilitación y la toma de actas como parte de la comisión de dinamización de la asamblea.

> Comunicación

Muchas asambleas interpelan a un público o comunidad indefinida de personas. Pueden ser los estudiantes de un instituto, los vecinos de un barrio, las trabajadoras de una fábrica…

Informar públicamente de la asamblea es imprescindible a través de los medios disponibles: usando carteles, por Internet, mediante el boca a boca… La comunicación asume esa responsabilidad. Además del anuncio de la asamblea, hay otra tarea fundamental que se refiere a la **divulgación de los debates mantenidos, las decisiones adoptadas y las acciones programadas en la asamblea**.



Ilustración: **Enrique Flores**

La comisión de comunicación suele ser responsable de difundir las actas de las asambleas. Los recursos e infraestructuras que una asamblea puede utilizar son múltiples, desde formatos convencionales como tablones de anuncios a infraestructuras digitales, como puede ser un blog, una página en una red social, una cuenta de Twitter, una lista de correo, etc.

> Archivos

Las actas guardan la memoria de los debates desarrollados en el encuentro asambleario. Pero la memoria de un colectivo no se reduce únicamente a los debates de sus asambleas. Conviene por ello **producir otro tipo de registros, en otros formatos y con otras funciones**. Grabaciones de audio que guardan los eventos fielmente, imágenes que pueden ofrecer detalles sobre el espacio, breves objetos audiovisuales que ayudan a hacerse una idea de la atmósfera en la que se desarrolló el encuentro…

Esos otros registros resultan muy valiosos con el paso del tiempo. Para conservar la documentación es necesario **generar las infraestructuras adecuadas para ello, archivos que guarden la memoria de la asamblea**. Un archivo puede ser un fichero físico, un blog, una página web…

El diseño de los archivos debe considerar dos asuntos centrales: quién tiene derecho a modificar el archivo y quién tiene derecho a consultarlo. **En algunas ocasiones las asambleas pueden abordar temas sensibles** (informaciones íntimas de personas, datos personales, cuestiones de legalidad dudosa…). Hay que ser consciente de todo ello en la publicación de los archivos.

En lo que se refiere a las actas, muy a menudo tienden a mantenerse en accesos privados, pero **con el movimiento 15M de los Indignados descubrimos el valor que tenía hacer públicas las actas de todas las asambleas y reuniones**. Dotaba de publicidad a todas las asambleas y hacía transparente sus formas de actuación. Podemos **repensar en qué medida es conveniente y posible hacer pública la documentación y la memoria de las asambleas y los colectivos que las utilizan**.


Foto: **Julio Albarrán**



Ilustración: **Enrique Flores**

10. Alternativas a la asamblea

Hay contextos donde la asamblea se ha convertido en el modelo de reunión, la forma de trabajo y el instrumento de participación único. La *asamblearitis* está extendida ampliamente en algunos contextos, mientras hay otros donde es inconcebible cruzarse con una asamblea. **Las asambleas no son el único mecanismo para deliberar, debatir o diseñar acciones colectivas**, hay muchos otros alternativos.

Las asambleas son posibles o deseables en determinados contextos y situaciones, pero no lo son en otras situaciones. **La asamblea es, por lo tanto, un mecanismo sofisticado que requiere considerar detalladamente si es el óptimo para el contexto considerado** y si hay otros más convenientes.

Hay ocasiones en las que es conveniente diseñar espacios alternativos al de la asamblea. En algunos casos, será más conveniente organizar **una reunión informativa** antes que una asamblea informativa, por ejemplo. Mientras la primera ofrece información sin posibilidad de abrir el debate, la segunda siempre está expuesta a ello. En otros casos, puede ser conveniente organizar **un grupo de trabajo reducido** antes que una asamblea abierta y masiva. Si se trata de trabajar sobre un tema, desarrollar un plan sofisticado, ahondar en un tema… puede ser conveniente un número de personas pequeño que trasladar después su trabajo para la decisión colectiva en la asamblea.

Las asambleas son espacios de participación, maquinarias de la política e instrumentos para la imaginación extraordinariamente fértiles. Pero son difíciles de organizar y es difícil y costoso participar en ellas. Hay personas que participan en colectivos que han necesitado de varios meses o años para lanzarse a participar abiertamente en las asambleas. Hay otras sueltas que tan pronto se incorporan se sienten cómodas para hacerse notar.

Quizás el punto de partida para cualquier asamblea sea asumir que no son espacios horizontales ni equilibrados, que están atravesadas por las desigualdades habituales que pueblan nuestras sociedades: género, formación, origen geográfico, habilidades individuales… Todos esos factores atraviesan la dinámica particular de cada asamblea y hacen de ella todo menos un espacio horizontal de participación. **Abrirse a la participación de cualquiera requiere en realidad enormes esfuerzos y considerables cuidados**, una asamblea fracasa cuando ignora sus límites y no presta atención a sus cuidados

No todo el mundo está capacitado para hablar en las asambleas. Hay personas que no son capaces de hablar en público, que tienen dificultades para expresarse o que no les resulta fácil

verbalizar sus ideas. Las asambleas, cuando se realizan periódicamente, son espacios amplios con recursos para el aprendizaje. Es posible incorporar a personas a los grupos de dinamización, encargarles la preparación de temas para presentarlos en la asamblea, etc. son muchas las oportunidades para salvar las dificultades de participación en algunas asambleas.

Pese a todo, hay personas que nunca participarán en una asamblea. La asamblea puede ignorar esa situación o hacerse cargo de ella y reconocer que los límites de esas personas son también sus propias limitaciones. Si esto último ocurre, la asamblea puede buscar formas alternativas para que esas personas tomen parte. **Hay colectivos y contextos que reconocen otros espacios adyacentes donde se puede participar de formas diversas**: listas de correos en Internet, grupos de mensajes en el móvil, espacios informales de participación... Buscan la forma de incluir esos espacios en las asamblea porque la abren a la participación de aquellos ausentes en ella.

Más aún, las asambleas son espacios organizados en torno a la palabra. Donde el debate y la discusión de ideas se organizan mediante el discurso. No todas las personas son capaces de expresarse con la misma facilidad o tienen las mismas habilidades discursivas, es por ello que toda una serie de formatos de expresión distintos pueden ayudar a incorporar esas otras visiones y esas otras maneras de participación.

Las asambleas fracasan, y lo hacen a menudo. Pero no fracasan porque no logren los consensos buscados, porque el ambiente se caldee y las disputas irrumpan. No es que fracasen porque se rompa el ritmo o se alargue su duración más de lo debido.

Las asambleas fracasan por otras razones:

- porque son dominadas sólo por unos cuantos que toman la palabra y no dejan espacio a otros,
- porque repiten una y otra vez las desigualdades que existen fuera de ellas,
- porque no son capaces de generar nuevas preguntas y simplemente repiten las respuestas existentes.

Las asambleas fracasan cuando pierden su aspiración por la apertura, su esfuerzo por hacer parte a aquellos que no tienen parte.



Ilustración: **Enrique Flores**


4
Gestión del conflicto
Documentar
5
3
Moderación
Cierre
6
2
Recepción y cuidados
Memoria
7
1
Preparación

RESUMEN

CONSEJOS

Que el grupo de dinamización sea variable:

la participación en estas tareas puede ayudar a que algunas personas se sientan más cómodas en la asamblea y se animen a participar más a menudo en ellas.

Mantened las fechas y el horario de una asamblea:

una vez establecida, es conveniente respetarla y modificarla sólo de forma excepcional; si este fuera el caso, conviene que haya un protocolo operativo que indique cómo hacer cambios de fecha, hora y lugar.

Estableced al principio la duración y hora de finalización:

eso dará seguridad a todo el mundo y ayudará a estimar el tiempo asignado a cada uno de los asuntos que se vayan a tratar.

Evitad que la asamblea quede extenuada:

finalizar en el momento adecuado es importante para que los temas queden cerrados o aplazados y las personas se vayan con una buena sensación.

Es útil tener un modelo de orden del día:

que puede servir de patrón para los diferentes encuentros, si son periódicos y se repiten temas; así es posible ahorrar tiempo en su confección.

Controlad los tiempos en cada momento:

hay temas que inesperadamente toman un largo tiempo, y conviene comunicar la situación: informar de los temas pendientes, el tiempo para finalizar y sondear entonces si se continúa con la discusión o se aplaza para otro momento.

Atended y cuidad las infraestructuras básicas:

una asamblea no está hecha sólo de palabras sino que requiere de espacios, infraestructuras, técnicas, herramientas de las que hay que ocuparse.

No todas las asambleas son iguales:

es una herramienta, espacio, metodología y forma de encuentro válida en ocasiones e inservible en otras.

RECURSOS

- ## Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización

  Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López
  Editorial: Traficantes de sueños. Madrid, 2005.
  Enlace al PDF.

- ## Guía rápida de dinamización de asambleas

  #Acampadasol, 2011.
  http://madrid.tomalaplaza.net/2011/05/31/guia-rapida-para-la-dinamizacion-de-asambleas-populares/

- ## Manual de asambleas escolares

  UNICEF, 2013.
  Enlace al PDF.

- ## ¿Cómo hacer las asambleas accesibles?

  Diversidad funcional, 2012.
  http://madrid.tomalaplaza.net/2012/06/07/como-hacer-las-asambleas-accesibles/

- ## Metodología asamblearia

  Propuesta de acuerdos del grupo de barrios para unas asambleas saludables.
  Enlace al PDF.

- ## Ejemplo de asamblea en la calle

  Asamblea de Acampada Sol 19-05-2011, 12:00 horas.
  https://www.youtube.com/watch?v=CQWAeHoowHc

- ## Asamblearismo, ese monstruo político

  Adolfo Estalella, 2016.
  http://www.prototyping.es/15m/asamblearismo-ese-monstruo-politico


LA AVENTURA
DE APRENDER